

УДК 658.5.011

**М. О. Горик-Чубатюк**

*Асистент кафедри менеджменту і адміністрування  
Житомирського державного університету імені Івана Франка*

E-mail: mmm2305@ukr.net

## **СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Розглянуті питання сутності та значення теорії прийняття управлінських рішень. Проаналізовано теоретико-методологічну базу сучасної наукової літератури та охарактеризовано основні поняття системи прийняття управлінських рішень, якості управлінських рішень, критеріям оцінювання та побудови управлінських рішень в менеджменті, викладено основні вимоги до системи прийняття рішень, узагальнено основні чинники, фактори та складові, проведено класифікацію управлінських рішень як інструменту сучасного менеджменту. Важливість викладеного матеріалу полягає у ступені складності процесу прийняття оптимального управлінського рішення, що залежить від багатьох впливових факторів та ґрунтується на різних позиціях.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, менеджмент, якість управлінських рішень, вимоги до управлінських рішень, класифікація управлінських рішень, фактори впливу на управлінські рішення, складові управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** Проблематика прийняття доцільних, швидких, раціональних рішень, як інструменту сучасного менеджменту підприємств вносить вагомий вплив в успішність функціонування бізнесових структур різних рівнів на галузях. Альтернативно правильне прийняте рішення – це

запорука успішності підприємницької діяльності та основа менеджменту господарювання. Аналіз сучасних підходів до сутності, алгоритму, видів та способів прийняття управлінських рішень, дозволяє значно підвищити ймовірність правильності прийняття управлінського рішення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Важливість поглядів та підходів до теорії прийняття управлінських рішень, розкривають багатогранність та різноманітність поглядів різних науковців, зокрема: теоретичні питання сутності прийняття управлінських рішень, знайшли відображення у працях Л. Бірмана, О. Райкова, С. Воробйова, В. Колпакова, О. Любіча; проблематика розробки механізмів прийняття управлінських рішень розкрита у працях В. Амітана, Я. Берсуцького, І. Булеєва, В. Буркова, В. Галицина, В. Геєця, Н. Гузя, Л. Євланова, В. Забродського, Т. Клебанова, К. Ковальчука, Н. Кизими, Н. Лепа. Щодо представлення методологій та моделей прийняття управлінських рішень в менеджменті, то основними дослідниками стали: А. Ашихмін, Г. Брехар, О. Марюта, І. Павлов, М. Гурьянова, К. Карповська-Скорик, В. Кігель, Л. Лазоренко, Є. Петров. Психологічні аспекти, мотивація та стимули у прийнятті управлінських рішень представлені у здобутках М. Антоника, Л. Сікори, Р. Ткачука, В. Малайчука, В. Чернобровкіна; інформатизація та забезпечення прийняття управлінських рішень узагальнені у працях: Ю. Арсеньєва, О. Артеменко, В. Бесчасного, В. Шамрая, О. Голодова, І. Іванова, О. Панова, В. Троня.

Питанням сутності та значення теорії прийняття управлінських рішень надали особливу перевагу зарубіжні науковці, зокрема Ф. Лютанс, М. Мескон, С. Ріппі, Т. Сааті, Р. Саймон, А. Трідед, Д. Форрестер; ефективності прийняття управлінських рішень – Р. Батрик, Й. Кхол, Р. Кіні; проблематиці, критеріям вибору – Г. Райффа, К. Ерроу.

**Мета статті** полягає у систематизації та дослідженні наукових поглядів, способів, видів, методів прийняття управлінських рішень як сучасного інструменту менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі суджень науковців, можна охарактеризувати та систематизувати прийняття управлінських рішень. Зокрема, В. Абчук розглядає «рішення» як вибір управлінцем найкращого варіанта дій з множинності можливих [1].

В. Василенко вважає, що у загальному випадку поняття «управлінське рішення» найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми [4].

В. Колпаков [5] вважає, що управлінське рішення - це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють рішення, оформлений у вигляді документа.

Р. Фатхутдінов [10] розглядає управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління. Імпульсом управлінського рішення він визначає необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозованих.

Цікавими є погляди Е. Смірнова [9], який визначає поняття «рішення» як результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад, повної бездіяльності, розробка якої-небудь дії або вибір дії із набору альтернатив та її реалізації; а «управлінське рішення» як результат колективної творчої праці, який носить соціальний, суспільний характер. Управлінське рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керівної системи та аналізу інформації про її функціонування, що містить

вибір цілі, програми та способів діяльності колективу по вирішенню проблеми або зміни цілі.

Система прийняття управлінських рішень вміщує в собі різні підходи та значення до поняття та сутності значення поняття «управлінські рішення», якість управлінських рішень, критерії та вимоги до прийняття управлінських рішень, чинники та класифікацію управлінських рішень, а також фактори впливу та основні складові прийняття управлінських рішень у менеджменті.

Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у виробничо-економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо її об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [2].

За твердженнями зарубіжних дослідників Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, та К. Коуен – індивідуальні-психологічні характеристики менеджера впливають на ті рішення, які приймаються. Так менеджер може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді і ін. [11].

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації і вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку і здійснення рішення [6].

У наукових джерелах визначено такі *основні вимоги до управлінських рішень* [8]: — «наукова обґрунтованість — передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які

знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління.

Застосування наукового підходу дозволяє керівникові з вищим ступенем об'єктивності оцінювати проблемну ситуацію, враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати та аналізувати варіанти рішень, вибирати серед них найбільш оптимальне та передбачати його можливі наслідки.

Знання теорії прийняття рішень — це професійна компетентність кожного керівника; — цілеспрямованість — зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління; — кількісна визначеність управлінського рішення — передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення.

Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання; — комплексність управлінського рішення — передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації; — повнота оформлення управлінського рішення — форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішенням».

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність *таких чинників* [3]:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення — людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні — сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні — ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) — принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення.

У своїх дослідженнях Н. Мала класифікує управлінські рішення за такими ознаками [7]:

1. За суб'єктом прийняття: — рішення бувають одноосібні (приймаються однією особою); — колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).

2. За особливістю розв'язуваних завдань: — програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій); — не програмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).

3. За рівнем прийняття: — рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); — рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); — рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

4. За сферою охоплення: — загальні рішення (стосуються всієї організації); — часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).

5. За тривалістю дії: — короткотермінові (реалізуються протягом року для поточної роботи організації); — середньотермінові (реалізуються протягом 1—5 років); — довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

6. За способом обґрунтування: — інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); — раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес): — аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); — логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді); — імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем); — інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

7. За ступенем складності: — складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); — середньої складності (вимагають комплексного розгляду); — прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).

8. За рівнем централізації: — централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); — децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях

управління рішення, спонукають до генерування нових ідей); — комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).

9. За цілеспрямованістю: — стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); — тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); — оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).

10. За частотою повторення: — випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); — періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); — неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).

11. За ступенем новизни: — інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); — стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).

12. За характером: — економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації); — соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації); — адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); — технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.

13. За наслідками впливу: — негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками); — нейтральні (не мають сили управлінського впливу); — позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).



*Фактори*, які визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками – як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища).

**Висновки:** у системі прийняття управлінських рішень значення набуває різноманітність наукових підходів до обґрунтування теорії та сутності управлінських рішень, складності методів та критеріїв їх вибору, багатогранності класифікації та складових, що в загальному зводиться до оптимальності та раціональності при остаточному виборі управлінських рішень у сучасному менеджменті.

#### **Список використаних джерел**

1. Абчук В. А. Азбука менеджера / В. А. Абчук. – СПб СОЮЗ, 1998. – 235 с.
2. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели [Текст] : Монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. ; НАН Украины. Институт экономики промышленности. — Донецк : ООО «Юго–Восток, Лтд», 2002. — 276 с.
3. Білінська М.М. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / М.М. Білінська, Ю.В. Ковбасюк. — К.: НАДУ, 2011. — 232 с.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003 – 420 с.
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М.Колпаков.—[2е изд., перераб. и доп.]—К.: МАУП, 2004. — 504 с.
6. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы [Текст] : Монография / Р. Н. Лепа ;

НАН України. Ін-т економіки пром-ти. — Д. : ООО «Юго"Восток, ЛТД», 2006. — 308 с.

7. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2007. — № 605. — С. 20—24.

8. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. — К.: НАДУ, 2013. — 40 с.

9. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения / Э. А. Смирнов. — М. : ЮНИТИДАНА, 2001. — 230 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов / Р. А.Фатхутдинов. — М. Банки и биржи, ЮНИТИ.— 1997. — 491 с.

11. Wilcox J. Communication Creatively in Conflict Situation / J. Wilcox, E. Wilcox, K. Cowan // Management Solution. — 1986. — October. — P. 18–24.

### References

1. Abchuk V. A. Azbuka menedzhera (ABC manager). — SPb SOYuZ, 1998. — 235 p.

2. Bersutskii, Ya. G.; Lepa, N. N.; Bersutskii, A. Ya. Et al. Decision\_making in management of economic units: methods and forms. Monograhp. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2002. 276 p. (in Russian)

3. Bilyns'ka, M. M. and Kovbasiuk, Yu. V. (2011), Pryjniattia upravlins'kykh rishen': orhanizatsijno-psykholohichnyj aspekt [Management decisions, organizational and psychological aspect], NADU, Kyiv, Ukraine.

4. Vasylenko V.A. Teoriya i praktyka rozrobky upravlins'kykh rishen': navchal'nyy posibnyk (Theory and practice of development management decisions: a tutorial). Kyuyiv, TsUL, 2003 – 420 p.

5. Kolpakov V.M. Teoryya y praktyka prynyatyua upravlencheskykh reshenyy (Theory and practice of decisionaking).—K.: MAUP, 2004. —504 p.

6. Lepa, R. N. Situational works of management decision making: methodology, forms and methods. Monograph. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2006. 308 p. (in Russian)
7. Mala, N. T. (2007), "Management decisions: classification and decision", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", vol. 605, pp. 20—24.
8. Orliv, M. S. (2013), Pidhotovka i pryjniattia upravlyns'kykh rishen' [Preparation and management decisions], NADU, Kyiv, Ukraine.
9. Smirnov E. A. Razrabotka upravlencheskogo resheniya (Development of the administrative decision). – M. : YuNITIDANA, 2001. – 230 p.
10. Fathutdinov R. A. Proizvodstvennyi menedzhment. Uchebnik dlya vuzov (Production management). – M. Banki i birzhi, YuNITI.– 1997. – 491 p.
11. Wilcox J. Communication Creatively in Conflict Situation / J. Wilcox, E. Wilcox, K. Cowan // Management Solution. – 1986. – October. – P. 18–24.

## **ГОРИК-ЧУБАТЮК М. О. СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Рассмотрены вопросы сущности и значения теории принятия управленческих решений. Проанализированы теоретические, методологические основы современной научной литературы и охарактеризованы основные понятия системы принятия управленческих решений, качества управленческих решений, критериев оценки и построения управленческих решений в менеджменте, изложены основные требования к системе принятия решений, обобщены основные факторы и составляющие, проведена классификация управленческих решений как инструмента современного менеджмента.*

*Важность изложенного материала заключается в степени сложности процесса принятия оптимального управленческого решения, которое*

*зависит от многих влиятельных факторов и основывается на разных позициях.*

**Ключевые слова:** управленческие решения, менеджмент, качество управленческих решений, требования к управленческим решениям, классификация управленческих решений, факторы влияния на управленческие решения, составляющие управленческих решений.

## **GORYK-CHUBATYUK M. O. THE SYSTEM OF DECISIONS AS AN INSTRUMENT MODERN MANAGEMENT**

*The questions of the essence and significance of the theory of making managerial decisions are considered. The theoretical and methodological basis of modern scientific literature is analyzed and the main concepts of the system of making management decisions, the quality of managerial decisions, criteria of evaluation and construction of management decisions in management are described, the main requirements for the decision-making system are outlined, the main factors, factors and components are generalized, classification of management decisions is made. As an instrument of modern management.*

*The importance of the material presented is the degree of complexity of the process of making an optimal managerial decision, which depends on many influential factors and is based on different positions.*

**Key words:** managerial decisions, management, quality of managerial decisions, requirements for managerial decisions, classification of managerial decisions, factors of influence on managerial decisions, components of managerial decisions.